

## **НАПРАВЛЕНИЯ НА СОЗДАНИЕ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СИНЕРГИЗМОМ**

В работах [1, 5] обобщены понятия и виды синергетического эффекта, способного в определенных условиях стать ключевым в установлении конкурентных преимуществ бизнес-организаций.

Многие специалисты в области менеджмента исследовали практику слияний и поглощений, различные варианты диверсификации, реструктуризации компании с точки зрения получения синергетического эффекта и получили неоднозначные результаты, в том числе некоторые характеризуют синергизм как "недостижимую мечту". Некоторые менеджеры в своем стремлении пытались получить результат путем осуществления совместной деятельности и обобществлении ресурсов, не имеющих признаков синергизма, и не имеющих конкурентных преимуществ. То есть неправильно выбрали объекты синергизма или приняли неправильные методики и оказались вне зоны ее досягаемости.

В данной статье проанализированы работы некоторых авторов, попытавшихся найти подходы к созданию синергетических преимуществ.

Р.М. Кантер [1] вводит понятие " постпредпринимательская" организация. Глобальная конкуренция, снижение эффективности деятельности, необходимость непрерывных инноваций и обновлений, изменяющиеся социальные или иные условия заставляют менеджмент осуществлять новые пути предпринимательства за счет сочетания дисциплины и целей традиционных компаний с креативными возможностями и находчивостью предпринимательских организаций новых видов, которые Р.М. Кантер назвала постпредпринимательскими, одной из основных задач таких компаний является достижение синергизма.

Р.М. Кантер исследует возможности и

определяет три новые предпосылки возникновения синергизма: топ-менеджмент должен активно участвовать в обнаружении синергетических способностей; необходима поощряющая командная работа. Но этого недостаточно, необходимы коммуникационные сети обмена идеями в команде.

Исходя из такой стратегии, многие мультитоварные транснациональные компании отказываются от диктата центра штаб-квартир в пользу сбалансированной организационной стратегии.

Этот подход характеризуется тем, что: отдельные части организации имеют общие цели, системы, ценности и стандарты; осуществляют активные коммуникации; объединяют ресурсы по некоторым видам деятельности, создаются совместные предприятия и проекты; предлагают общие надежные возможности для своих сотрудников; распределяют ответственность на осуществление инноваций.

Синергетические преимущества такого подхода основаны на возможностях перекрестных продаж, взаимосвязи между товарами, объединении экспертных возможностей, рыночной разведки.

По мнению М.Кантер, некоторые компании (American Express) создают особую организационную структуру, в обязанность которой входит поиск и достижение синергетических резервов. Но такой подход создания синергизма иногда приводит к негативным последствиям: нежелание специалистов работать совместно с коллегами; нежелание менеджеров объединять клиентские базы; нередко внутренняя коррекция и перспективный маркетинг негативно влияет на внешнее взаимоотношение компании.

Итак, по мнению М. Кантер, создается новая структура корпорации, девиз которой – "достижение большего с меньшими

затратами". Изменяются формы корпорации. Внешний вид и операции достижений синергизма компании значительно отличаются от ныне действующих корпораций. Действующие корпорации это Эйфелева башня, у нее множество уровней. Постпредпринимательская – это "поджарая" организация, где почти нет уровней по высоте, развиваются горизонтальные связи; процесс коммуникации и коопераций всех отделов, подразделений и бизнес-единиц становится ключом, ведущим к выгодам; усилие сотрудников сфокусированы на наиболее полном использовании своих компетенций. Вопрос критиков, но где такая компания в реальности?

К. Бартлетт и С. Гошал [1] на материалах изучения функционирования крупномасштабных корпораций обнаружили, что изменения многих отраслей происходили под воздействием сил как глобализации, так и локализации.

Компании, не способные к надежному стратегическому контролю над осуществляющимися по всему миру операциями и их координированию в глобальном масштабе, не могут контролировать и поэтому не могут иметь успехов в глобальном экономическом пространстве.

С другой стороны, у успешных крупных компаний возникают проблемы локализации – к растущему спросу правительств принимающих стран на локальные инвестиции, к сопротивлению стандартизированным глобальным товарам, технологиям и т. д.

Например, японские корпорации рассматривают весь мир как интегрированное целое, но они все чаще стали встречать локальные барьеры в виде национальных требований в товарах, инвестициях, технологиях.

Проблема в том, что масштабы задач определяются внешними факторами, а компании их делают на базе «административного наследия», то есть существующей конфигурацией активов, традиционным распределением ответственности и историческими нормами, ценностями и стилем руководства.

Авторы этой работы предлагают и характеризуют шаги для создания и

дальнейшего развития транснациональных способностей: необходимость гибкого централизованного менеджмента; множественные связи; рыночные механизмы, потоки персонала; повышение эффективности локального менеджмента; кадры; интеграция технической и маркетинговой функций; децентрализация властных полномочий; развитие транснациональных способностей; взаимозависимость ресурсов и ответственности; инструменты интеграции структурных единиц; национальные компетенции.

Рассмотрим эти ограничения и пути их преодоления.

*Необходимость гибкого централизованного менеджмента.* Авторы выделили некоторые факторы, которые позволили компании Matsushita добиться успеха посредством: вовлечения в управленческий процесс отделений на местах потребления; связи всех направленных на разработку усилий с потребностями рынка; управления процессами от разработок к производству, а затем маркетингу.

Под вовлечением понимается создание и развитие множественных связей между штаб-квартирой и зарубежными отделениями.

Связь исследований и разработок с потребностями рынка должна устанавливаться на взаимном интересе, обеспечивающем успех всей компании. Товарные подразделения фиксируют часть исследовательских проектов, они знают потребности мирового рынка. Исследователи и разработчики знакомят специалистов по товарам об идеях и конкурентных разработках посредством выставок, презентаций.

*Потоки персонала.* В компании Matsushita осуществляется перемещение персонала, например, от инженера – исследователя (5-8 лет), в товарные подразделения и в конце своей трудовой деятельности он перемещается на управленческие позиции в сфере производства. Возможно движение персонала и в обратном направлении.

*Повышение эффективности локального менеджмента.* Обзор

деятельности компании Matsushita и Philips показал, что первая характеризуется высокой эффективностью централизованного координаторского менеджмента и не высокой активностью самостоятельности менеджеров на региональном уровне; вторая – высокой самостоятельностью и квалификацией на местном уровне.

С целью повышения эффективности локального менеджмента К. Бартлетт и С. Гошал идентифицировали три направления к продвижению инновации и повышению степени отзывчивости к глобальным интегрированным организациям: использование кадров предпринимателей-экспатриантов; организация, побуждающая к тесной функциональной интеграции внутри отделений; параллельное с децентрализацией активов распределения ответственности.

Если говорить о первом направлении использования кадров, оно предполагает применение менеджеров из центрального аппарата на должность на региональном уровне и, наоборот, с регионального уровня в центр управления. Надо иметь в виду, что с перемещением специалистов-экспатриантов перемещаются опыт, знание. А это, как мы уже знаем, способствует возникновению синергизма.

Интеграция внутри отделений – это интеграция технической, маркетинговой и финансовой функций. Механизмы интеграции функционируют на трех организационных уровнях: на уровне производства, на уровне торговых групп, на высшем уровне. На первых двух уровнях создаются команды специалистов из коммерческого и технического направлений. Это позволяет быстро разрешать конфликты и быстро реагировать на генерируемые на локальном уровне инициативы и идеи. Внешний уровень представляет комитет старших менеджеров, состоящий из руководителей коммерческого, технического и финансового направлений и обеспечивает единство усилий различных функциональных групп отделения, гарантию и ответственность за собственные стратегии и приоритеты без подтверждения или разрешения из центра.

*Децентрализация властных полномочий.* Она способствует: развитию локальных деловых способностей и

инициативы; взаимозависимости ресурсов ответственности; выработке и развитию инструментов интеграции структурных единиц; укреплению и повышению национальной компетенции.

Авторы статьи привели понятие транснациональным способностям, а именно способности управления через национальные границы, сохраняя гибкость местных отделений, достигая глобальной интеграции. Им удалось идентифицировать наиболее полезные в процессе развития транснациональных управленческих способностей организационные характеристики: взаимозависимость ресурсов и ответственности организационных единиц; набор мощных интеграционных инструментов; сильную корпоративную идентификацию и хорошо развитую мировую перспективу менеджмента.

Требование транснациональной корпорации заключается в том, чтобы организационная конфигурация основывалась на взаимной зависимости структурных единиц: зависимость ресурсов и ответственности друг от друга разрушает иерархию между локальными и глобальными интересами, обобществляя ресурсы, идеи и возможности и превращая их в силу. По мнению авторов, данный вид взаимозависимостей обеспечивает транснациональной компании мыслить глубоко и действовать локально.

*Инструменты интеграции.* Речь идет об эффективных организациях и механизмах интеграции, которые связывали бы операции с целью полной реализации потенциала взаимозависимой конфигурации. При изучении работы компании Ericsson авторы выделили три фактора успеха компании: четко определенный и тщательно контролируемый набор операционных систем; временные назначения и совместные команды; общие для структурных единиц форумы по принятию решений.

*Менеджмент компании Ericsson* убежден в том, что наиболее эффективным инструментом интеграции является жесткий централизованный контроль над ключевыми элементами стратегических операций, давая в то же время национальным единицам возможность выбора соответствия местным

условиям и потребностям. Компания разработала модульный цифровой коммутатор с четкими спецификациями, компьютеризированную систему дизайна и производства и т. д.

Итак, надо считать организационные способности ключевыми в современном международном бизнесе: надо знать ограничения для бизнеса; необходимо стремиться к гибкости централизованного менеджмента, то есть вовлекать в управленческие процессы локальные отделения; надо учитывать потребности рынка и налаживать связи в этом направлении; управлять перемещениями ответственности, то есть персонал не должен засиживаться на одном месте и необходимо менять его место работы, вид деятельности; особая роль отводится повышению эффективности локального менеджмента; некоторые компании исключают из управления местных менеджеров, другие, – наоборот, привлекают идеи местных менеджеров при принятии решения в центральном офисе: интеграция технической и маркетинговой функций путем создания комитетов из руководителей технического, коммерческого и финансовых направлений способствует повышению эффективности принятия решений на местах и деятельности отделений; децентрализация власти межнациональных компаний дает возможность развивать локальные деловые способности и инициативы; особая роль отводится транснациональным способностям, они обеспечивают гибкость местных отделений, достигая в то же время глобальной интеграции.

К.Г. Бартлет, С. Гошал и Р.М. Кантер не склонны выделять понятия синергизма, его особенностей от остальных экономических показателей, но они утверждают, что открывают корпорациям возможности создания добавленной стоимости за счет развития различных форм взаимосвязи, совместной деятельности, навыков, информации о ноу-хау. Указывают, что эти деловые способности, обеспечивающие конкурентам преимущества, можно достичь путем создания организации в основном из действующих.

Дж. Бадаракко [1] рассматривает еще одну проблему синергизма и предлагает

ответ на вопрос о том, как заключенные организациями альянсы способствуют развитию новых деловых способностей и расширению навыков их участников. Он утверждает: "В основу управления альянсами и, прежде всего обмена, основанными на знаниях, связях, лежит процесс обучения, создания, обобществления и управления знаниями". Дж. Бадаракко, как и Х. Итами, считает, что критическими для фирмы ресурсами являются не столько материальные активы, сколько знание и деловые способности. Фирме, как это было с General Motors и IBM, придется искать внешнего партнера, чтобы получить специальные навыки или знания; это ей может обеспечить доступ на новые рынки, дополнительные НИР и др. Но заключение альянса связано с риском и может даже ослабить фирму, если альянс заключен только на обобществлении критических способностей и знаний.

Стержневые знания, способности и навыки могут обеспечить альянсу успех при обобщении, но чтобы с ним определиться, необходимо ответить на следующие вопросы: "Кто из сотрудников обладает квалификацией, превосходящий уровень работающих в конкурирующей фирме? Какие команды и группы "знают" как работать лучше, быстрее или более эффективно, чем конкуренты? Какие взаимоотношения с третьими сторонами могли бы способствовать привлечению в компанию новых навыков, умений и способностей?"

Если заглядывать в будущее, то надо ответить на другие вопросы: "Какие знания необходимы компании, чтобы они соответствовали долгосрочным целям? Какие возможности (не обязательно товарные) позволяют компании удерживать преимущество перед конкурентами в течение 3-5 лет?"

Дж. Бадаракко отмечает, что альянсы предъявляют к партнерам более высокие требования. С течением времени у партнеров могут возникать серьезные разногласия, далеко не всегда они готовы поделиться способностями, тем более, если они являются конкурентами; недооценка способностей; партнеры с различной культурой могут не доверять друг другу; еще

хуже, если их история сопровождалась антагонизмом и т.д.

Как преодолеть эти негоразды? Автор предложил девять условий.

1. Ответственные менеджеры должны иметь четкое стратегическое понятие текущих и будущих способностей компаний.

2. Менеджеры должны рассматривать широкий диапазон возможных альянсов.

3. Необходим тщательный анализ менеджментом компании ценностей, вовлеченности и способности потенциальных партнеров.

4. Осознание менеджерами рисков оппортунизма, утечки и устаревания знаний.

5. Предотвращение чрезмерной зависимости компании от альянса.

6. Должна быть осуществлена структуризация альянсов, а управление ими строиться на принципах менеджмента отдельной компании.

7. Между партнерами должно установиться доверие.

8. Необходимы изменения в стержневых операциях и традиционных организациях в направлениях взаимообучения.

9. Требуется понимания менеджментом необходимости не только управлять альянсами, но и направлять.

Перечисленные условия сформулированы автором на основе анализа опыта альянсов, конкретных фирм, отдельных менеджеров.

Итак, у партнеров альянсов должны быть: стратегическое понимание способностей, прежде чем организовывать альянс; рассматривается широкий диапазон возможных компаньонов; менеджмент компании проводит анализ ценностей и способностей вовлекаемой компании; анализируются риски; структуризация альянсов и управление на принципах отдельной компании; доверие; изменение в стержневых операциях и традиционных организациях в направлении взаимообучения; понимание не только управлять, но и направлять.

Э. Кемпбелл [1] в работе "Создание стержневых навыков" исследовал общие навыки в децентрализованных компаниях. Автор рассматривает не только особый вид синергизма, возникающего в результате осуществления трансферов основных ноу-

хау, но и "развернутые подходы к успешному управлению синергетическими эффектами".

Прежде всего надо выделить понимание стержневых способностей, то есть тех способностей, которые в наибольшей степени обеспечивают синергетический эффект. Э. Кемпбелл их называет: маркетинг, технология и другие.

Автор предлагает методы определения стержневых способностей, таких как анализ удач и провалов, контрольные сравнения, анализ компонентов навыков.

Э. Кемпбелл критикует понимание синергизма таких ученых, как И. Ансофф, Р.М. Кантер, К. Бартлетт и призывает менеджеров не гнаться за миражами (не понимающих практического воплощения синергетическими преимуществами), основанных на обобществлении навыков и способностей бизнес-единиц, требующих инвестирования в организационные изменения, усилия и ресурсы. Он предлагает менеджерам рассматривать "решение синергетических задач как последовательность целенаправленных интервенций, направленных на обнаружение особых видов синергизма".

Э. Кемпбелл не сторонник оценки возможностей, реализация которых требует использования ресурсов, не входящих в базу фирмы, не сторонник болезненных, быстрых организационных изменений ради достижения синергизма. Он рассматривает "синергетический эффект" как результат множества специфических, тщательно обдуманных и нацеленных инициатив.

Следует подчеркнуть, что Э. Кемпбелл анализировал децентрализованные компании. Поэтому его выводы в большей степени исходят из целенаправленной работы.

Итак, *идентификация (определение) стержневых навыков*. Если говорить тезисно, то, по Э. Кемпбеллу, это следующее. Каждая бизнес-единица должна разработать стратегию завоевания преимуществ на рынке. И если у бизнес-единицы нет особых преимуществ, то ожидать более высоких результатов, чем у соперников нет оснований.

*Методы управления синергизмом (идентификация возможностей)*. М. Портер исследовал взаимосвязи бизнес-единиц. Он

выделил три основных типа возможных взаимосвязей между подразделениями: материальные, нематериальные и конкурентные.

Материальные взаимосвязи возникают на основе обобществленных видов деятельности в ценностной цепочке между соответствующими бизнес-единицами вследствие наличия одних и тех же покупателей, каналов, технологий и других факторов.

Автор схематически показал организационные структуры двух бизнес-единиц и выявил элементы, которые возможно обобщить: общие технологические разработки, общая логистика, общие закупки, общие маркетинговые функции. Для установления возможности такого обобщения М. Портер выстраивает «цепочки ценностей»; вначале он отбирал схожие бизнес-единицы, устанавливал для них цепочки, например: внутренняя логистика, операции, внешняя логистика, маркетинг и продажи, сервис. Далее он проводил обобщение. Если выгоды покрывают издержки, и его неспособны воспроизвести соперничающие фирмы, совместная деятельность может стать основой устойчивого конкурентного преимущества.

Совместная деятельность становится конкурентным преимуществом в том случае, когда она позволяет добиться снижения издержек или повышения степени дифференцирования. Такая деятельность всегда вызывает издержки: от затрат, связанных с координацией, до необходимости в модификации стратегий для согласования усилий бизнес-единиц.

Обобществление деятельности позволяет добиться снижения издержек в том случае, когда она оказывает положительное влияние на другие определяющие затраты факторы. Условием снижения издержек является влияние на общественную деятельность эффекта масштаба, обучения или паттерна использования мощностей. Обобщение усиливает эффект масштаба, обучения если последние имеют кумулятивный характер.

М. Портер предложил таблицу, где представлены потенциальные конкурентные преимущества наиболее важных видов производственных взаимосвязей и наиболее вероятные источники издержек

компромисса. Например, для формы совместной деятельности «общая система входящей логистики» (потенциальные конкурентные преимущества) автор определяет источник снижения транспортных издержек доставки материалов; в столбце «наиболее вероятные источники издержек компромисса» для этого вида совместной деятельности находим ответ – расположения источников ресурсов в различных географических областях. Необходимо сравнить транспортные расходы до установления взаимосвязей и с установлением взаимосвязей и если результат положительный, то это означает, что есть выгода. Является ли это синергетическим эффектом, М. Портер об этом не говорит, вероятно, подразумевает. Таких преимуществ в данном случае, наверное, для других компаний или других взаимосвязей будет другое количество с другими содержаниями и иными источниками издержек. По большинству из них можно рассчитать количественную величину издержек. Следовательно, перед заключением договоров о совместной деятельности надо выполнить множество таких расчетов, это трудоемко, но необходимо и оправдано.

М. Портер разрабатывал аналогичные таблицы по закупкам и технологическим связям.

По поводу инфраструктурных взаимосвязей М. Портер высказал следующее: «Во-первых, к ним относятся финансовые, юридические услуги, бухгалтерия, управление человеческим ресурсом; во-вторых, в большинстве случаев обобществление на конкурентное преимущество невелико».

*Нематериальные взаимосвязи.* Мнение М. Портера следующее. Нематериальные взаимосвязи формируют конкурентное преимущество посредством трансферов навыков между отдельными цепочками создания ценностей в тех случаях, если выгоды улучшения позиции по издержкам или степени дифференцирования получателя ноу-хау (бизнес-единицы) превышают затраты на осуществление трансфера.

Обобществление может привести к тенденциям по снижению издержек. Совместная деятельность бизнес-единиц

является потенциальным субститутом доли рынка. Фирма, способная обобществлять чувствительную к эффекту масштаба и обучению деятельность, получит возможность нейтрализовать преимущества по издержкам конкурирующей фирмы.

Надо иметь в виду, что совместная деятельность усложняет все процессы. А добавленная сложность добавляет издержки совместной деятельности.

М. Портер предложил матрицу [1, 5] выбора стратегических взаимосвязей: в ней по горизонтали – чувствительность к масштабу обучения или использованию в процессе создания ценностей (низкая, высокая); по вертикали – доля операционных издержек или активов, привлеченных к основной деятельности (высокая, низкая). В матрице можно получить ответы: потенциально важные изменения динамики издержек (высокая доля издержек и низкая чувствительность), малозначительные взаимосвязи (низкая доля и низкая чувствительность), потенциальное значение изменения структуры издержек (низкая, высокая чувствительность), стержневые взаимосвязи (высокая доля, высокая чувствительность). Предполагается, что такая матрица позволит выявить стратегические взаимосвязи.

М. Портер разрабатывал ряд таблиц в помощь менеджерам, осуществляющим управление взаимосвязями. В таблице под названием "Детерминанты конкурентного преимущества для рыночных взаимосвязей" имеются три столбца – формы совместной деятельности, потенциальные конкурентные преимущества, наиболее вероятные источники издержек компромисса. Например, для формы совместной деятельности «совместная реклама», читаем «преимущества»: снижение затрат на рекламу, в столбце «источники издержек» читаем – «использование различных медиа или коммерческих сообщений». В таблице 10 видов совместной деятельности, для каждого из них имеется указание на конкретное преимущество и источник издержек.

Идентификация взаимосвязей возникает из комплекса характерных родовых черт: одна и та же генетическая стратегия, одна и та же категория покупателей, схожая конфигурация цепочки

ценностей и др. Цепочка создания ценностей – неиссякаемый источник систематического поиска нематериальных взаимосвязей.

В качестве идентификации нематериальных взаимосвязей как источников конкурентного преимущества необходимо ответить на вопросы: насколько схожими являются виды ценностей деятельности бизнес-единиц? Насколько важными являются виды деятельности? Насколько значимыми для конкурентного преимущества являются ноу-хау при передаче другим подразделениям?

Следует отметить, что с точки зрения синергизма, как считает М. Портер, нематериальные активы недолговечны, неустойчивы. Процесс трансферов ноу-хау всегда имеет субъективный характер, их осуществление может создавать трудности.

К. Прахалад и И. Доз [1] исследовали взаимозависимости бизнесов компании. В работе авторы попытались идентифицировать источник взаимосвязей между бизнесами компании и исследовали способы оценки их критичности. С этой целью они построили схему связей в высокотехнологическом подразделении, на которой в структуре направления компании выделили: функции, товарные группы, национальные организации. Авторы утверждают, что недостаточно детально анализировать источник выгод, необходимо также оценивать издержки.

Вначале установили, какая из взаимозависимостей рассматривается как критическая. В зависимости от решаемой проблемы устанавливается состояние критичности. Например, если менеджеры группы приняли решение о приоритетности технологических разработок и поставок компонентов, критическими становятся ее взаимозависимости с производителями и поставщиками технических компонентов; если основной стратегической проблемой является рыночное развитие, а в качестве критического элемента успеха рассматривается чувствительность к изменениям в предпочтениях и вкусах потребителей, менеджеры должны особое внимание уделить этому вопросу.

*Оценка взаимозависимостям.*  
Издержки управления взаимозависимостями имеют организационный характер и с трудом

поддаются количественной оценке. Легче управлять дискретным бизнесом, чем совместной деятельностью множества взаимозависимых организационных единиц.

Мы раньше говорили о взаимозависимостях отдельных подразделений, товаров, бизнесов, а также о трудностях управления взаимозависимостями в сложных системах.

Они имеют много издержек, но им присущи преимущества. Чтобы оценить и управлять такими взаимозависимостями, авторы предлагают использовать бухгалтерский подход.

В качестве примера приводят таблицу, в которой отражен баланс взаимозависимостей.

*Таблица. Баланс взаимозависимостей*

Потенциальные активы	Потенциальные пассивы
Сокращение издержек и контроль над добавленной стоимостью	Утрата высшим руководством фокуса на бизнес
Технологическая целостность	Потеря гибкости
Развитие глобальной инфраструктуры	Издержки координации
Соответствие основным конкурентам и конкуренции	Утрата правильного восприятия результатов бизнеса
Заключение договоренности с национальными правительствами	

Авторы отмечают, что, как не трудно, но активы можно оценить, и они могут быть подвергнуты экономическому анализу. Пассивы в большинстве своем имеют организационную природу, оценить их весьма трудно. Надо искать компромисс, он состоит в выборе между "стратегическими преимуществами" и "организационными издержками".

Например, корпорация IBM перешла от полностью интегрированной структуры управления всеми взаимосвязями между подразделениями к структуре, предполагающей управление большинством взаимозависимостей лишь в главной товарной линии. По отдельным бизнесам сохранились некоторые связи со штаб-квартирой; выделились независимые бизнес-единицы; корпорация по некоторым бизнесам участвует в совместных предприятиях. Есть примеры других видов трансформации.

Итак, поиск баланса в межнациональных компаниях – поиск равновесия стратегических преимуществ, координации усилий и организационных издержек; пересмотр подхода к аллокации ресурсов, в соответствии с которыми они должны находиться между дискретными бизнесами; корпорации изучают возможности достижения равновесия затрат; для некоторых корпораций наиболее

целесообразными является отказ от "дискретного бизнеса" как единственного подхода к аллокации ресурсов и исследования возможностей и затрат с различных перспектив. Авторы этой работы надеются, что предложенный подход к аллокации ресурсов будет побуждать менеджмент компании ответственно относиться к анализу затрат и выгод взаимозависимостей.

К. Кларк и К. Бреннан [1] вводят в своих исследованиях термин "синергетическое связывание". Они считают, что посредством анализа четырех портфелей и объединения новых товаров и венчурных бизнесов подразделений можно четко идентифицировать и усилить синергизм между бизнесами. В основу своих исследований авторы взяли кривую опыта. Логика ее такова: в долгосрочном периоде в большинстве отраслей, по мере увеличения кумулятивного объема выпуска, издержки производства единиц продукции сокращаются. Этому есть ряд причин: 1) по мере накопления опыта повышается квалификация работника (эффект обучения); 2) менеджмент идентифицирует наиболее эффективные методы производства; исследования и разработки позволяют упростить дизайн товара; внедрение новых производственных технологий ускоряет движение производства к оптимальному для отрасли эффекту масштаба.

Итак, анализ четырех корпоративных портфелей: ресурсного, потребительского, технологического, товарного. По мнению авторов, существенной частью такого анализа является оценка менеджмента. Ресурсный, матрица которого представлена двумя осями – по оси ординат измеряются единичные издержки; по оси абсцисс – рост (%), то есть рост мощностей по каждому ресурсу. Ресурс может быть завода, склада, компьютерной системы, маркетинговой деятельности и т.д. С помощью такой матрицы можно: идентифицировать и усовершенствовать ключевые будущие ресурсы; усовершенствовать/заменить недостаточно развитые ресурсы; установить связь с другими портфелями.

Уместно далее рассмотреть портфель товарных рынков. Он представлен соответствующей матрицей: по оси ординат измеряются темпы роста товарного рынка в будущем периоде планирования, а по оси абсцисс – доли рынка (%) определенных товаров фирмы, отнесенных к доли рынка ее крупнейшего конкурента (относительной доли рынка). Матрица товарного рынка часто использовалась для формирования стратегических бизнес-единиц и поиска новых наиболее перспективных направлений бизнеса (диверсификаций).

Матрица товарно-рыночного портфеля позволяет: 1) идентифицировать возможности роста рынка; 2) выявлять направления завоевания и расширения высоких долей рынка; 3) оценить общие ресурсы.

Наиболее результативный анализ возможен при изучении взаимодействия товарного и ресурсных портфелей: изменения в уровне продаж различных товаров влияют на экономику ресурсов различных типов; с другой стороны, изменения в экономике ресурсов раскрывают потенциальные преимущества экономических решений относительно товаров.

*Потребительский портфель.* На вертикальной оси матрицы отражается прогнозируемый рост потребительской базы (темпы роста бизнеса), по горизонтальной – измеряется рыночная доля отдельного покупателя. Потребительский портфель может быть использован как аналитический метод идентификации сильных и слабых

сторон. Растущие сегменты покупателей могут быть характеризованы как завтрашние, а сокращающиеся – как вчерашние. Назначение матрицы: 1) идентифицировать и направить свои усилия на завоевание завтрашних потребителей; 2) соотносить с другими портфелями.

Сопоставление результатов анализа ресурсного и потребительского портфеля позволяет идентифицировать дальнейшие возможности и потенциал синергизма.

*Технологический портфель.* Матрица: по оси ординат отображается оценка значимости товара или технологии, связанных с будущим ростом, по горизонтали (абсцисс) – сильные конкурентные стороны – результаты в области технологий. Позволяет определить влияние на издержки и цены; оценить конкурентные рыночные позиции; планировать усиление портфелей.

По мнению авторов, технологический портфель можно использовать для идентификации новых параметров синергизма, оценки потенциала диверсификации.

*Подход с использованием четырех портфелей.* В одном большом квадрате внутри по четырем углам размещаются четыре квадрата (четыре портфеля); каждый из них назван, соответственно: товары, ресурсы – в одном ряду, во втором внизу – потребители и технологии. Стрелками указаны взаимосвязи, например, технологии связаны с товарами, ресурсами, потребителями; потребители – с товарами, товары – с потребителями; ресурсы – с потребителями и товарами.

Используя четырехпортфельную матрицу, можно получить поуровневое построение конкурентных преимуществ и стержневых компетенций. Можно также построить модель компьютерного моделирования воздействия различных изменений в структурах портфелей.

Систему четырех портфелей можно использовать для идентификации ключевых областей синергизма относительно динамики конкурентной внешней среды. Она может быть использована с целью фокусирования на наиболее перспективные портфельные элементы.

Такой анализ должен осуществляться периодически.

Итак, в основе таких матриц заложена логика, согласно которой по мере увеличения кумулятивного объема выпуска издержки производства единицы продукции снижаются. Каждую матрицу в отдельности можно использовать для решения различных задач корпорации, например: идентификация возможностей рынка, завоевание долей рынка; идентификация и усовершенствование ключевых ресурсов, завоевание завтрашних потребителей или идентификация ключевых технологий. Их можно соотнести, то есть портфели способны к установлению взаимосвязей корпорации, что позволяет выявить и усилить синергизм между бизнесами.

### **Литература**

1. Кемпбелл Э., Саммерс Лаче. Стратегический синергизм. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его стойкость. – М., 2006.
5. Ляхов А.В., Крачулова М.В., Понятия и виды синергизма // Економіка промисловості. – 2009. – № 4. – С. 25-30.